

مدیریت پروژه در ورزش برنامه ریزی و فنون کنترل

ترجمه و تألیف:

دکتر سیده فریده هادوی (دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر)

حسین علیمحمدی (عضو هیأت علمی دانشگاه قم)

طاہرہ ندایی (عضو هیأت علمی دانشگاه قم)

جواد ادبی فیروزجاہ (عضو هیأت علمی دانشگاه قم)

ویراستاری علمی:

دکتر حسین پورسلطانی زرنندی

(عضو هیأت علمی پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی)

سرشناسه: سیده فریده هادوی
عنوان و نام پدیدآور: مدیریت پروژه در ورزش؛ برنامه ریزی و فنون کنترل/ ترجمه و تألیف سیده فریده هادوی، حسین علیمحمدی، جواد ادبی فیروزجاه، طاهره ندایی
مشخصات نشر: تهران، سایه نیما، ۱۳۹۰. به سفارش پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
مشخصات ظاهری: ط، ۳۱۲. جدول، نمودار.

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۲۵۹۳-۴۴-۶

وضعیت فهرست نویسی: فبا.
یادداشت: ترجمه و تألیف سیده فریده هادوی، حسین علیمحمدی، جواد ادبی فیروزجاه، طاهره ندایی.
یادداشت: کتابخانه: ص ۲۹۳.

موضوع: مدیریت طرح ها. موضوع: ورزش. مدیریت طرح ها.

شناسه افزوده: سیده فریده هادوی، ۱۳۳۸، گردآورنده و مترجم

شناسه افزوده: پورسلطانی زرنندی، حسین، ۱۳۴۵، ویراستار.

رده بندی کنگره: ۳۹۰ / ۳۳۷ / ۴ / ۶۹ / HD

رده بندی دیویی: ۷۵۸ / ۴۰۴

شماره کتابشناسی ملی: ۲۵۹۳۱۱۰۱

وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی



مدیریت پروژه در ورزش: برنامه ریزی و فنون کنترل

ترجمه و تألیف: سیده فریده هادوی، حسین علیمحمدی، جواد ادبی فیروزجاه، طاهره ندایی

ویراستار علمی: حسین پورسلطانی زرنندی

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۲۵۹۳-۴۴-۶

ناشر: انتشارات سایه نیما (به سفارش پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی)

نوبت چاپ: اول سال چاپ: ۱۳۹۰

شمارگان: ۱۰۰۰

چاپ و صحافی: کیامرئی

قیمت: ۷۵۰۰۰ ریال

همه حقوق برای پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی محفوظ است.

پیشگفتار پژوهشکده

تربیت بدنی و علوم ورزشی به عنوان یک حوزه علمی دانشگاهی در سال های بعد از پیروزی انقلاب اسلامی روند رو به رشدی را در تمامی زمینه های آموزشی، پژوهشی و اجرایی داشته است. یکی از مسایل مهم مورد توجه مسئولان و برنامه ریزان، شناسایی، فراهم سازی و تقویت زمینه های لازم برای تولید دانش علوم ورزشی و بکارگیری علوم ورزشی تولید یافته در عرصه های ورزش قهرمانی و میداین بین المللی است. به همین جهت پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی که به عنوان نخستین مرکز پژوهشی با هدف توسعه روز افزون دانش و فناوری در ایران اسلامی، در سال ۱۳۷۷ بنیان نهاده شده، در نظر دارد با فراهم کردن بستری مناسب برای پیشبرد فعالیت های پژوهشی - ورزشی و نیز ارتقاء سطح علمی و کمک به تلفیق علم و عمل، گامی موثر در رفع نیاز های علمی ورزش ایران بردارد. یکی از راه های نشر و بسط تربیت بدنی و علوم ورزشی، انتشار کتاب های علمی - ورزشی - تخصصی ما حاصل زحمات متخصصین و تحصیل کرده - های رشته تربیت بدنی است. امید است با انتشار کتب علوم ورزشی و استفاده همه دست اندرکاران مرتبط با تربیت بدنی و علوم ورزشی کشور از اساتید و مدیران ورزشی گرفته تا مربیان، دانشجویان و دیگر کارشناسان مربوطه، به فضل خداوند متعال، گامی مهم هر چند کوچک در تحقق اهداف عالیه نظام جمهوری اسلامی ایران برداشته باشیم.

پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی

وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	فصل اول: آشنایی با مدیریت پروژه
۲	پروژه چیست؟
۳	ویژگی‌های پروژه
۵	پروژه برنامه استراتژیک
۵	مدیریت پروژه
۷	مدیریت پروژه‌ای
۱۰	محیط مدیریت پروژه
۱۰	نرم افزارهای مدیریت پروژه
۱۱	انجمن‌های مدیریت پروژه
۱۵	مزایای مدیریت پروژه
۱۸	نقش مدیر پروژه
۱۸	نکات کلیدی
۱۹	فصل دوم: تاریخچه مدیریت پروژه
۲۰	مدیریت پروژه در ابتدای قرن بیستم
۲۲	مدیریت پروژه در دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰
۲۳	مدیریت پروژه در دهه ۱۹۷۰
۲۴	مدیریت پروژه در دهه ۱۹۸۰
۲۶	مدیریت پروژه در دهه ۱۹۹۰ و ۲۰۰۰
۲۸	نکات کلیدی
۳۰	فصل سوم: چرخه عمر پروژه
۳۱	چرخه عمر پروژه (چهار مرحله)
۳۳	"فرآیند ورودی، پردازش و خروجی"
۳۳	فعالیت‌های کلیدی، نقاط کنترلی، نقاط توقف و تأییدیه‌ها
۳۵	همپوشانی میان مراحل پروژه
۳۶	"سطح تلاش"
۳۷	"سطح اثرگذاری در مقابل هزینه تغییرات"
۳۹	سطح جزئیات

۴۰	چرخه عمر تولید (۸ مرحله)
۴۴	برآورد هزینه چرخه عمر
۴۵	نکات کلیدی
۴۶	فصل چهارم: مطالعه امکان سنجی
۴۷	شروع مطالعه امکان سنجی
۴۸	برنامه ریزی مطالعه امکان سنجی
۵۰	تجزیه و تحلیل ذینفعان پروژه
۵۲	تعریف نیازهای مشتریان
۵۵	ارزشیابی محدودیت‌ها
۵۹	ارزشیابی گزینه‌ها و انتخاب‌ها
۶۰	جمع‌آوری اطلاعات
۶۲	مدیریت ارزش
۶۳	"تحلیل هزینه - فایده"
۶۴	نکات کلیدی
۶۶	فصل پنجم: انتخاب پروژه
۶۶	مدل‌های انتخاب پروژه
۶۸	ملاحظات تولید (برای طراحی و تولید چوب‌هاکی)
۶۸	ملاحظات بازاریابی (برای طراحی و تولید چوب‌هاکی)
۶۹	ملاحظات مالی (برای طراحی و تولید چوب‌هاکی)
۶۹	ملاحظات پرسنلی (برای طراحی و تولید چوب‌هاکی)
۶۹	ملاحظات اداری و سایر ملاحظات (برای طراحی و تولید چوب‌هاکی)
۷۰	۱ - مدل‌های کمی انتخاب پروژه
۷۰	۱-۱ - روش دوره بازگشت سرمایه
۷۲	۱-۲ - روش بازگشت سرمایه
۷۴	ارزش فعلی خالص سرمایه
۷۶	۲ - مدل‌های غیر کمی
۷۸	تحلیل سربه سری هزینه
۸۰	جریان نقدی چرخه عمر پروژه
۸۱	نکات کلیدی

۸۲.....	فصل ششم: برآورد در پروژه.....
۸۳.....	شناسایی واژه‌های مربوط به برآورد.....
۸۴.....	۲ - مطالعه امکان‌سنجی (برآورد مقدماتی).....
۸۵.....	۳ - برآورد قطعی.....
۸۵.....	۴ - برآورد هزینه‌های پروژه.....
۸۷.....	فنون برآورد.....
۸۸.....	مزایای روش برآورد عملیاتی:.....
۹۰.....	"مشکلات برآورد".....
۹۱.....	نکات کلیدی.....
۹۲.....	فصل هفتم: چرخه برنامه‌ریزی و کنترل.....
۹۳.....	مراحل برنامه‌ریزی پروژه.....
۱۰۰.....	چرخه کنترل پروژه.....
۱۰۴.....	دفعات گزارش دهی.....
۱۰۵.....	نکات کلیدی.....
۱۰۶.....	فصل هشتم: مدیریت دامنه کاری.....
۱۰۷.....	منشور پروژه.....
۱۰۷.....	شروع پروژه.....
۱۰۸.....	الف. تعریف دامنه کاری.....
۱۰۸.....	ب- تأیید دامنه کاری.....
۱۰۹.....	ج- برنامه‌ریزی دامنه کاری.....
۱۱۰.....	د- کنترل تغییر دامنه کاری.....
۱۱۶.....	پایان پروژه.....
۱۲۰.....	نکات کلیدی.....
۱۲۱.....	فصل نهم: ساختار تفکیک کار.....
۱۲۲.....	الف- ساختار تفکیک کار.....
۱۲۴.....	ب- روش‌های تقسیم دامنه کاری.....
۱۲۳.....	ج- سیستم شماره‌گذاری.....
۱۲۴.....	د- سطوح ساختار تفکیک کار.....
۱۲۷.....	ه- جمع‌بندی در ساختار تفکیک کار.....

نکات کلیدی.....	۱۳۹
فصل دهم: استراتژی‌های مهم مدیریت پروژه در زمان‌بندی برنامه و کنترل پروژه.....	۱۴۱
زمان‌بندی و کنترل پروژه.....	۱۴۱
زمان‌بندی برنامه پروژه.....	۱۴۲
کنترل پروژه.....	۱۴۳
۱- نمودارهای میله‌ای.....	۱۴۳
نمودار میله‌ای اصلاح شده.....	۱۴۶
مزایا و معایب نمودار گانت:.....	۱۴۶
۲. تکنیک‌های شبکه‌ای مدیریت پروژه.....	۱۴۸
نکات کلیدی.....	۱۶۷
فصل یازدهم: برنامه زمان‌بندی تدارکات.....	۱۶۹
چرخه تدارکات.....	۱۷۰
نمایش نمودار میله‌ای و شبکه‌ای تکنیک مسیر بحرانی تدارکات.....	۱۷۳
نکات کلیدی.....	۱۷۴
فصل دوازدهم: برنامه‌ریزی منابع.....	۱۷۵
"برآورد منابع".....	۱۷۶
پیش‌بینی منابع.....	۱۷۷
دسترسی به منابع.....	۱۷۸
هیستوگرام منابع.....	۱۷۹
بارگذاری منابع.....	۱۸۱
الف) یکنواخت‌سازی منبع.....	۱۸۲
ب- زمان‌بندی منابع با زمان محدود.....	۱۸۳
ج- زمان‌بندی منابع با منابع محدود.....	۱۸۴
د- چگونگی افزایش منابع.....	۱۸۵
ه- کاهش منابع.....	۱۸۶
نکات کلیدی.....	۱۸۶
فصل سیزدهم: کنترل پروژه.....	۱۸۷
۱- نیاز به کنترل پروژه.....	۱۸۸
۲- دامنه کنترل.....	۱۹۰

۱۹۵	۳- اخذ داده‌ها
۱۹۹	۴- روش اعمال کنترل در پروژه
۲۰۰	۵- کنترل افراد درگیر در پروژه
۲۰۲	نکات کلیدی
۲۰۳	فصل چهاردهم: ارزش کسب شده
۲۰۴	اهمیت ارزش کسب شده
۲۰۶	محاسبات ارزش کسب شده
۲۰۶	۱- "برنامه ارزش کسب شده"
۲۰۷	۲- "وضعیت ارزش کسب شده"
۲۰۸	۳- پیش‌بینی ارزش کسب شده
۲۱	۴- واریانس‌های ارزش کسب شده
۲۱۱	۵- شاخص‌های عملکرد
۲۱۲	کنترل پروژه با استفاده از تکنیک ارزش کسب شده
۲۱۳	نکات کلیدی
۲۱۵	فصل پانزدهم: مدیریت کیفیت
۲۱۵	کیفیت و مفاهیم آن
۲۱۶	برنامه‌ریزی کیفیت
۲۱۶	کنترل کیفیت
۲۱۷	برنامه کنترل کیفیت
۲۱۹	مدیریت کیفیت و مفاهیم آن
۲۲۰	ممیزی کیفیت
۲۲۳	مدیریت کیفیت جامع
۲۲۳	دوایر کیفیت
۲۲۵	هزینه‌های کیفیت
۲۲۸	نکات کلیدی
۲۲۹	فصل شانزدهم: مدیریت خطرپذیری پروژه
۲۳۱	خطرپذیری در طی چرخه عمر پروژه
۲۳۳	مسئولیت مدیریت خطرپذیری
۲۳۴	تعریف اهداف مقابله با خطرپذیری

۲۳۵	شناسایی خطر
۲۳۷	دلایل شکست پروژه‌ها
۲۳۸	برآورد خطرپذیری
۲۳۹	واکنش در برابر خطرپذیری
۲۴۲	کنترل خطر
۲۴۳	نکات کلیدی
۲۴۵	فصل هفدهم: ارتباطات پروژه
۲۴۷	تئوری ارتباطات
۲۵۰	برنامه ارتباطات
۲۵۲	سیستم اطلاعات و کنترل پروژه
۲۵۳	گزارش‌دهی در مورد پروژه
۲۵۶	کنترل مستندات
۲۵۷	انواع جلسات پروژه
۲۶۰	نکات کلیدی
۲۶۱	فصل هیجدهم: ساختارهای سازمانی پروژه
۲۶۱	ساختارهای سازمانی
۲۶۴	انواع ساختار سازمانی پروژه
۲۶۵	ساختارهای سازمانی وظیفه‌ای
۲۶۸	ساختار سازمانی ماتریسی
۲۷۲	۱- ساختار ماتریسی هماهنگی
۲۷۲	۲- ساختار ماتریسی پوششی
۲۷۳	۳- ساختار ماتریسی دوگانه
۲۷۳	ساختار پروژه‌ای خالص
۲۷۵	انتخاب ساختار سازمانی
۲۷۵	شکاف مسئولیت - اختیارات
۲۷۷	شرح شغل مدیریت پروژه
۲۷۸	نکات کلیدی
۲۷۹	فصل نوزدهم: تیمهای پروژه
۲۸۰	هدف از تشکیل تیم‌های پروژه

۲۸۱	هدف افراد برای عضویت در تیم
۲۸۲	مزایای تیم‌ها
۲۸۳	اندازه تیم‌ها
۲۸۴	عوامل پیروزی تیم‌های کاری یک پروژه چیست؟
۲۸۵	عوامل شکست تیم‌های کاری یک پروژه چیست؟
۲۸۵	مراحل تشکیل و توسعه تیم
۲۸۶	نقش مدیر پروژه
۲۸۷	نکات کلیدی
۲۸۹	پیوسته‌ها
۲۹۳	منابع و مراجع

تشکر و قدردانی

افراد بسیاری در مسیر طولانی ترجمه، تألیف و آماده‌سازی نهایی کتاب پیش رو نقش داشته‌اند. در این میان افرادی بوده‌اند که با تخصص فنی، پشتکار و علاقه در امر نگارش کتاب مؤثر بوده‌اند، و لازم می‌دانم از کلیه این افراد به ویژه همکاران خود آقای حسین علی‌محمدی، خانم طاهره ندایی و آقای جواد ادبی فیروزجاء و ویراستار علمی جناب آقای دکتر پورسلطانی تشکر نمایم و همچنین دانشجویان دوره دکتری مدیریت دانشگاه پیام نور به ویژه آقای زیتونلی و خانم عزیزیان.

در کنار همکاران، افرادی نیز حضور داشته‌اند که با فراهم نمودن شرایط خاص امکان انجام چنین امری در طی چند سال گذشته میسر گردیده است. بنابراین لازم می‌دانم از همسر، مادر و فرزندانم تشکر و قدردانی ویژه داشته باشم. در پایان از مسئولین پژوهشکده که در امر چاپ این کتاب من و همکارانم را یاری نموده‌اند تا اثری دیگر از آموخته‌هایم را برای اهل علم به یادگار بگذارم تشکر می‌کنم و در این راه تشکر ویژه خود را از جناب آقای دکتر مهدی طالب‌پور ریاست محترم پژوهشکده و جناب آقای دکتر حبیب هنری معاونت محترم پژوهشی و جناب آقای علیرزاده مسئول نشر کتب اظهار می‌دارم.

دکتر سیده فریده هادوی

۱۳۹۰